辱虐管理的应对及预防：正念的自我调节作用*

申传刚[1,2] 杨 璟[3] 胡三嫚[1,2] 何培旭[1,2] 李小新[4]

（[1]华侨大学华商研究院；[2]华侨大学工商管理学院；[3]华侨大学旅游学院；

[4]华侨大学心理健康教育中心，泉州 362021）

摘 要 辱虐管理，作为负性领导的典型代表，对员工的心理、行为和绩效乃至组织的发展均会产生显著负性影响。因此，如何有效应对和预防辱虐管理是学者和管理实践者共同关注的课题。基于自我调节理论，以正念为切入点，系统考察正念在员工应对辱虐管理负性影响以及预防上司辱虐管理行为发生中的作用。一方面，采用情境实验、大样本问卷调查和干预实验检验员工正念和正念训练对上司辱虐管理影响员工负性情绪、偏差行为和绩效的调节作用；另一方面，采用日志研究考察上司正念对辱虐管理行为的抑制作用，并进一步通过干预实验来验证上司正念训练不仅可以预防辱虐管理行为的发生，而且还可以随之改善员工的负性情绪、偏差行为和绩效。预期研究成果将有助于深入理解正念在辱虐管理研究中的作用，推进辱虐管理应对和预防研究的发展，同时对组织制定相关的培训计划起到一定参考作用。

关键词 辱虐管理；正念；负性情绪；偏差行为；绩效

1 问题提出

近二十年来，以辱虐管理（abusive supervision）为典型代表的负性领导研究得到了国内外组织行为学者和管理实践者的积极关注(Tepper, Simon, & Park, 2017)。辱虐管理指下属感知到的被上司反复表现出来的具有敌意性的言语和非言语行为，但不包括身体上的接触(Tepper, 2000)。具体表现为嘲笑奚落下属、公开批评、对下属粗鲁无礼、侵占下属成果等。据统计，大约有 13.6%的美国雇员报告在工作中曾遭受了上司不同程度的辱虐对待，由此而导致的员工缺勤、离职以及生产率下降等问题，使得企业每年遭受损失高达 238 亿美元(Tepper, 2007)。在我国，由于受到等级制度和尊卑文化的影响，权力距离较大，上司与下属在组织内的关系明显的不对称。上司往往掌握着下属的各种资源和命运，拥有更高的权威，不管其观点和行为正确与否，都可以通过命令指挥下属，而下属则更倾向于信任与服从。这为辱虐管理提供了良好的滋生土壤，使得上司在与下属互动的过程中，较少顾及下属的需求及感受，从而展现出更频繁的辱虐管理行为(李爱梅, 华涛, 高文, 2013; 龙立荣, 刘亚, 2004; 严瑜, 张振嘉, 2017)。国内外大量的研究发现，在不同的文化背景以及不同的组织情境下，上司的辱虐管理会引发下属的心理紧张、敌对、愤怒等负性情绪，导致下属工作倦怠、离职倾向的增加，激发下属做出工作退缩、攻击主管、报复组织等偏差行为，并且负向影响员工的创造力与工作绩效，不利于员工个人和组织的发展(Mackey, Frieder, Brees, & Martinko, 2017; Tepper, 2007; Tepper et al., 2017)。

鉴于辱虐管理在组织中的普遍性以及对员工心理、行为、绩效乃至组织发展的消极影响，积极探索员工应对上司辱虐管理的有效策略以及抑制上司辱虐管理行为发生的有效干预措施研究亟需进行。近年来，从自我调节的视角来解释辱虐管理影响机制和发生机制的系列研究为研究者探讨有效的干预策略提供了良好的基础。一方面，员工在遭受了来自上司的辱虐对待之后之所以做出“报复”上司或组织以及降低个人绩效等行为，是由于上司的辱虐管理损害了员工的自我调节能力（self-regulation），使其体验到了较强的自我损耗（ego depletion），

收稿日期：2019-05-07

*国家自然科学基金青年项目（71801097），福建省自然科学基金项目（2019J01010564），华侨大学高层次人才启动项目（15SKBS202）。

通讯作者：杨璟，E-mail: jingpsy@hqu.edu.cn

从而导致员工按照冲动型的欲望去展现出个人的负性情绪（愤怒、紧张）以及做出“报复性”的行为(Barber, Taylor, Burton, & Bailey, 2017; Frieder, Hochwarter, & DeOrtentiis, 2015; Lian, Brown, Ferris, Liang, & Keeping, 2014; Lin, Ma, & Johnson, 2016; Thau & Mitchell, 2010)；另一方面，上司的自我调节能力受损很可能是其展现辱虐管理行为的重要原因。当上司在面对困难的任务(Collins & Jackson, 2015)、损耗自我资源的行为要求(Yam, Fehr, Keng-Highberger, Klotz, & Reynolds, 2016)、较差的睡眠质量(Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015)、高水平的家庭-工作冲突(Courtright, Gardner, Smith, McCormick, & Colbert, 2016)时，需要投入较多的心理资源去应对，使得其没有足够的资源去管理他们的情绪和冲动，以至于冲动型的欲望占据了主导优势，从而导致了辱虐管理行为的发生。已有的研究结果提示我们通过提升员工和上司的自我调节能力可能是有效应对和预防辱虐管理的重要途径。

在提升个体自我调节能力的方法上，正念训练得到了组织行为学者及管理实践者们的一致推崇(Creswell, 2017; Good et al., 2016)。正念会通过在自我（自尊、自我概念）与事件、情绪和体验之间建立分离，降低个体的自动化心理反应以及增加个体对生理系统的觉知来增强个体的自我调节能力(Glomb, Duffy, Bono, & Yang, 2011)。此外，个体可以通过正念训练来达到正念的状态(Jamieson & Tuckey, 2017; 张静，宋继文，王悦, 2017)。这提示我们，对员工和上司进行正念训练来提升其自我调节能力可能是应对和预防辱虐管理的一个有效途径。梳理已有研究发现，通过正念训练来预防和应对辱虐管理多停留在理论探讨层面，较少得到研究者们的实证和实践检验。鉴于此，本项目拟以能够有效提升个体自我调节能力的“正念”为切入点，一方面考察员工正念在上司辱虐管理对其消极影响中的缓解作用；另一方面检验上司正念对其辱虐管理行为的抑制作用。

本项目从提升个体自我调节能力的视角探讨正念在辱虐管理应对与预防中的作用兼具理论和实践意义。在理论上，本项目有助于我们理解正念在辱虐管理应对及预防中的作用，进而揭示自我调节在工作场所中对个体行为控制和塑造所起的作用，同时也将丰富和推进辱虐管理应对与预防的实证研究。在实践上，本项目将对个体和组织有效缓解辱虐管理的负性影响以及提升领导力具有十分重要的参考价值。

2 文献回顾

2.1 辱虐管理的应对

对员工而言，辱虐管理是职场内的压力源，会对其态度、行为乃至绩效等产生负性影响。研究者们也一直致力于积极探索员工应对辱虐管理的策略(Nandkeolyar, Shaffer, Li, Ekkirala, & Bagger, 2014)。学者们依据传统的压力应对理论，将员工应对上司辱虐管理的策略划分为情绪聚焦的应对（emotion-focused coping）和问题聚焦的应对（problem-focused coping）(Yagil, Ben-Zur, & Tamir, 2011)。持情绪聚焦应对的观点认为在组织内，由于上下级之间权力的不对等，员工通常没有权力去“惩罚”经常做出辱虐管理行为的主管，所以在遭受了上司的辱虐对待后，员工会做出规避、疏远反馈源的应对反应，诸如反馈规避行为(Nandkeolyar et al., 2014; Whitman, Halbesleben, & Holmes, 2014)、沉默(Xu, Loi, & Lam, 2015)、心理退缩以及针对组织的偏差行为(Mawritz, Dust, & Resick, 2014)。持问题聚焦应对的观点则认为个体在遭受了上司的辱虐对待时，他们相信自己能够有效地处理上司辱虐对待的压力情境，他们会努力做出诸如逢迎、直接沟通等适应性的行为(Yagil et al., 2011)。

从员工应对的直接效果来看，情绪聚焦应对策略在一定的程度上使得个体逃避了辱虐管理的压力情境，有效降低了辱虐管理的“近端”的效应，但是并未缓解辱虐管理的“末端”效应，甚至会进一步加深辱虐管理的负向效应。Nandkeolyar 等(2014)研究发现当员工展现出规避型的应对策略时，辱虐管理与员工绩效之间的负向效应会得到进一步的增强。而问题聚焦应对策略可能既不能消除辱虐管理，也不能导致期望结果的增加，但是该策略可以有效

地缓解辱虐管理的消极效应。相关研究者发现在遭受了上司的辱虐对待时，若做出逢迎主管(Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007; 刘军, 吴隆增, 林雨, 2009)、主动建言(Frieder et al., 2015)时，他们会更少地体验到更低工作不满意感、情绪耗竭和离职倾向。从两种不同应对策略的后续效果来看，可以发现问题聚焦应对有效性要好于情绪聚焦应对。这是因为对采用问题聚焦应对的员工而言，他们会感知到对辱虐管理情境有着更大的控制感，更有能力去调节针对辱虐管理的情绪和行为反应，从而有效缓解了辱虐管理的负性效应(Nandkeolyar et al., 2014)。尽管员工的逢迎和主动建言在一定的程度上体现了个体的主动性以及自我调节能力，但是相关研究者指出员工的逢迎及建言等策略在缓解辱虐管理的效应上有一定的局限。只有当下属具有较高的政治技能，逢迎才能削弱辱虐管理的效应(刘军 等, 2009)；同样，只有当个体的资源管理能力较高时，员工的建言行为才能有效缓解辱虐管理的消极作用(Frieder et al., 2015)。这提示我们有必要进一步探索能够有效提升员工对其个人情绪和行为调节能力的方法来应对上司辱虐管理。

2. 2 辱虐管理的预防

对组织而言，辱虐管理的消极影响最终会影响到组织的发展，研究者们均指出企业可以通过对上司进行有效的干预培训来降低或预防辱虐管理行为的发生(Tepper et al., 2017)。而目前仅有 Gonzalez-Morales 等(2016)在组织内实施了针对辱虐管理的干预研究。研究者以组织支持理论为基础，认为主管的支持行为意味着辱虐管理行为的降低，并且有效的领导行为可以通过学习来获得。因此，他们针对美国 4 家餐厅的 23 位主管实施了长达 2 个月干预的培训，主要围绕支持型主管策略（仁慈、真诚、公平和经验式的信息加工）进行培训。结果发现与控制组的 4 家餐厅相比，接受了培训的 4 家餐厅的主管，在实际的工作中会展现出更高水平的主管支持行为以及更低水平的辱虐管理行为，并且该培训的效应在 9 个月之后仍然存在。Gonzalez-Morales 等（2016）干预方案的主要目的是提升管理者和基层主管的支持行为，让员工感知到主管的欣赏与支持。虽然该研究结果表明干预后的样本会展现出更少的辱虐管理行为，但实际上，有研究者指出经常做出辱虐管理行为的主管并非会相应地降低其支持行为(Hobman, Restubog, Bordia, & Tang, 2009)。在良好的领导-成员交换关系（LMX）下，辱虐管理行为同样会发生，并且，在此种关系下的辱虐管理行为对员工更具有毒害性(Lian, Lance Ferris, & Brown, 2012; Xu et al., 2015)。这提示加强支持性管理行为的干预培训并非一定能降低辱虐管理的发生，有必要进一步探索直接针对辱虐管理行为的干预策略，诸如通过提升上司的自我调节能力来提升其对辱虐管理行为的自我控制进而降低辱虐管理行为的发生。

综上，不管是辱虐管理的应对研究，还是辱虐管理的预防性干预研究，均处于初步探索阶段。前期研究提示我们，提升员工或上司的自我调节能力可能是有效应对与预防辱虐管理的重要手段(Lian et al., 2014; Liang et al., 2016; Tepper et al., 2017)。而个体的自我调节能力可以通过正念训练来得以有效提升(Brown & Ryan, 2003; Good et al., 2016; 段文杰, 2014)。因此，我们认为正念训练可能是应对和预防辱虐管理的一种有效方式。

2. 3 正念的概念及其影响机制

正念起源于东方佛教哲学，指个体以一种非批判或接受的态度对当下（present）状态的觉知（Awareness）和注意（attention）(Brown & Ryan, 2003)。其中，觉知和注意是构成正念的两个核心成分。觉知是个体对自身内部体验和外部环境的意识，注意指个体对这种意识的定向关注，通过意识的定向关注可以全面了解个体内部和外部世界，而不是仅仅局限于某种偏见，使得个体能够更好地调控自己的身心状态(Sutcliffe, Vogus, & Dane, 2016)。

正念包括特质正念（trait mindfulness）和状态正念（state mindfulness）。持特质论的学者认为正念是人类的一种内在能力，属于类特质变量，它同时受到先天和后天因素的影响，具有较强的可塑性，可以通过适当的教育和干预手段使其得以提升(Sutcliffe et al., 2016)；持

状态论的学者认为正念在本质上是一种心理状态，这种状态会随着时间的变化而发生相应的变化。在日常生活中，任何人在任意一个时间点都有可能处于正念的状态(Hülsheger, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013)。不管是特质正念还是状态正念，都是一种个体间或个体内所表现出来的具有差异性的心理状态。通过正念训练计划，诸如正念减压训练（Mindfulness-based stress reduction, MBSR）、正念性的关系增强训练（mindfulness-based relationship enhancement, MBRE）、简短的正念冥想训练等，任何人都可以达到这种状态(Good et al., 2016; Sutcliffe et al., 2016)。在实际的研究中，学者们多将正念作为一种概念和方法的统称，既包括状态正念和特质正念，还包括系列的正念训练(Jamieson & Tuckey, 2017; 张静 等, 2017)。

通过回顾以往研究发现，正念对个体的认知、情绪、行为乃至生理均会产生广泛的积极影响(Lomas et al., 2017; Sutcliffe et al., 2016)。相关的研究者指出正念之所以对个体产生积极影响，是因为它可以有效地提升个体对其思维、情绪、行为和生理反应的自我调节能力(Glomb et al., 2011; Good et al., 2016)。正念强调个体以一种非批判的态度去对外部刺激和内部体验进行客观地注意和觉知，因此，它有助于（1）个体将自我从当下的事件、体验、思维和情绪中分离（decoupling），有效地降低了外界负性刺激对自我（自尊、自我价值等）的威胁；（2）降低个体的自动化（automaticity）心理反应，使得个体不再过多受控于过去经验、图式和认知习惯的影响，在面对外部的负性刺激时，也不再以过去或将来可能发生的事情作为参照来对外部刺激进行反应，有效提升了个体对当下的觉知和控制；（3）增加对其生理系统的觉察和调节（诸如接近-逃避系统；攻击-逃跑系统；抑制-激活系统）。在此基础上，使得个体的（a）反应灵活性提升（表现为增加了个体的决策能力和沟通能力），（b）对负性刺激的反刍减少（表现为提升了对压力事件的应对能力、从负性事件中快速恢复、更好地问题解决），（c）移情能力增强（表现为增加互动公平、组织公民行为和积极的领导行为，降低反生产行为），（d）情感调节能力提升（表现为沟通、应对压力事件的能力得到提升），（e）自我决定和韧性水平增强（表现为目标导向的努力增强、促进绩效提升、增加工作满意感和组织承诺），（f）工作记忆水平提高（表现为增加了处理多重需求的能力和在压力下的表现能力），（g）情感预测更精确（表现为较少的决策偏差、更精确的期望、较少的沮丧和负性情绪），最终提升了个体对其思维、情绪和行为的自我调节能力。

2.4 正念干预训练对员工及管理者的作用

正念干预训练是促进个体达到正念状态的有效手段。谷歌（Google）、安泰保险（Aetna）、梅奥医学中心（Mayo Clinic）、通用公司（GM）等多家大型公司和企业近年来也采用正念训练来提升员工的自我调节能力以及员工的职场功能(Creswell, 2017)。研究者们也围绕着组织内的正念干预训练的效果展开了系列的研究，取得了一定的成果。相关研究发现，正念干预训练能够有效的缓解员工的压力体验、消极情绪、焦虑和抑郁以及倦怠等(Eby et al., 2019; Reb, Narayanan, Chaturvedi, & Ekkirala, 2017)，能够有效地提升员工的自我调节能力、积极情绪、工作-家庭平衡以及主观幸福感(Kiburz, Allen, & French, 2017; Olafsen, 2017; Slutsky, Chin, Raye, & Creswell, 2018)。近两年，研究者们开始运用正念干预训练来帮助员工应对职场内的负性事件。Yu 等(2018)研究发现正念训练能够有效地缓解团体冲突向个体社会侵蚀的跨水平的溢出效应。Liang 等(2018)同样发现正念训练能够有效地提升员工的自我调节能力，正念训练能够有效地削弱敌对和攻击之间的关系。

另外，学者们还将视角拓展到了领导层，检验了正念训练对领导行为以及领导有效性的影响。相关研究结果表明针对领导实施正念干预训练不仅能够有效地抑制其破坏性领导行为的发生(Lange, Bormann, & Rowold, 2018)，而且还能够有效地促使领导者在实际的管理中展现出更高水平的积极领导行为，诸如变革型领导、真诚领导行为、道德领导行为、谦逊性领导行为以及服务型领导行为(Baron, 2016; Lange et al., 2018; Verdorfer, 2016; Vich, 2015)，同时还可能让领导者表现出更高的创造力、韧性以及对焦虑和压力有着更高的容忍度(Brendel,

Hankerson, Byun, & Cunningham, 2016)。领导者的正念状态除了对其个人的行为产生显著影响外，还会对下属产生显著的影响。Reb 等(2014)研究发现领导的特质正念能够显著地提升下属的幸福感和工作绩效。

总的来说，不管是针对员工的正念干预训练，还是针对管理者的正念训练计划，它们的本质均为通过正念训练来让个体将注意力聚焦在当下，提升其个体对其思维、情绪和行为的自我调节能力，从而帮助个体有效应对组织内的压力情境，展现出适应性的行为。那么，针对组织内的辱虐管理行为而言，是否也可以通过针对员工和上司开展正念训练，来提升员工应对以及上司抑制辱虐管理行为的自我调节能力？基于此，本研究将视角聚焦在辱虐管理的应对与预防，从自我调节的角度，开创性地将正念与辱虐管理的应对与预防进行有机的集合，探索正念在辱虐管理应对及预防中所扮演的角色。

3 研究构想

本项目将围绕“正念在辱虐管理应对与预防中的作用”这一核心问题展开，采用情境实验法、问卷调查、日志研究、干预实验等方法，对员工正念和上司正念在应对与预防辱虐管理中的效果进行系统考察。具体研究框架如下：

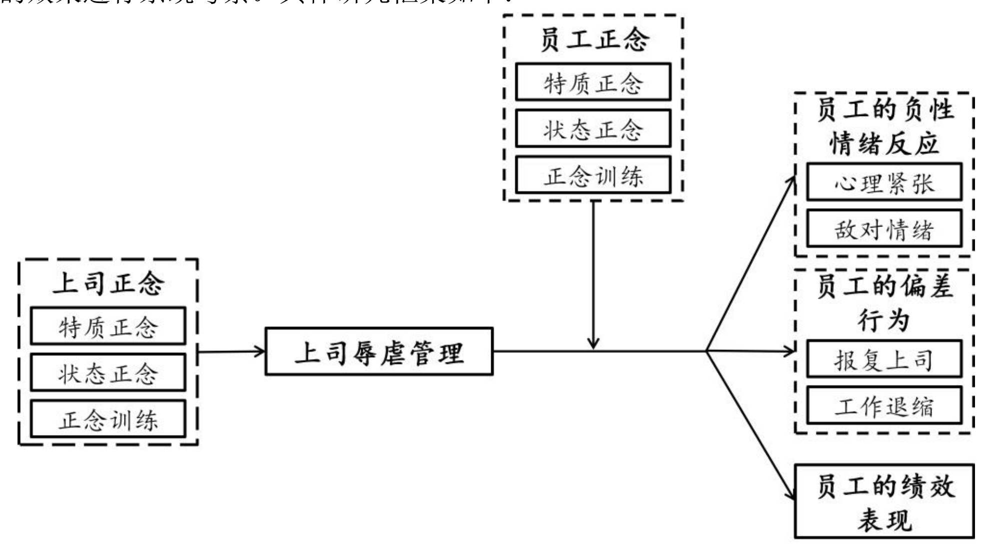


图 1 本项目研究模型

3.1 研究模块一：员工正念对上司辱虐管理的应对作用

研究目的：该模块的主要目的是检验员工正念能否有效缓解上司辱虐对待对其情绪、行为和绩效的负性影响。即在遭受了上司辱虐对待时，正念高的员工更少体验到心理紧张、敌对等负性情绪，更少做出报复上司、工作退缩等行为，其个人的绩效也会较少受到影响。

研究内容：正念包括状态正念和特质正念，前者反映的是个体在某一时刻处于正念的心理状态，后者反映的是个体保持正念的能力，并且两者均可以通过正念训练来得以提升。为了更全面地验证上述假设，本研究模块通过情境实验、问卷调查和干预实验等三个子研究系统检验不同类型的员工正念对上司辱虐管理负向影响员工心理、行为和绩效的缓解作用。子研究 1a 旨在通过情境实验初步检验员工的状态正念应对辱虐管理情境的情绪反应及行为意向。具体来说，采用 2（高辱虐管理情境、低辱虐管理情境）×2（状态正念组、控制组）两因素组间设计，比较高辱虐管理情景下，状态正念组和控制组的员工在心理紧张、敌对情绪、偏差行为倾向是否存在差异。但是由于实验情境与现实组织情境存在一定的差异，无法检验正念是否可以减少遭受辱虐管理员工的实际偏差行为，是否可以改善他们的绩效。因此，子研究 1b 旨在通过问卷调查对该问题进行进一步检验。具体通过对员工自评的特质正念、

知觉到的辱虐管理、心理紧张、敌对情绪，偏差行为和绩效进行测量，考察特质正念是否在辱虐管理和其他结果变量之间起调节作用，即在遭受上司辱虐管理后，特质正念高的员工是否体验到更低水平的心理紧张和敌对情绪，展现出更少的偏差行为和更高的绩效水平。

在子研究 1a 和子研究 1b 初步检验员工特质正念与状态正念对上司辱虐管理负性影响具有缓解作用的基础上，拟通过子研究 1c 进一步检验员工正念训练对上司辱虐管理的应对作用。具体来说，采用变换重复的实验设计（switching replications experimental design）对两组员工（A 组和 B 组）分三个时间点（time1，time2，time3）采集数据。参照 Kiburz 等(2017)针对企业员工实施的 14 天正念自我训练方案，在 time1，对 A 组与 B 组的员工进行第一次前测，包括知觉到的辱虐管理、个人的情绪、偏差行为和个人的实际绩效；在 time2 和 time3，对 A 组和 B 组员工测量个人的情绪、偏差行为和实际绩效。在 time2 和 time3 之前分别对 A 组和 B 组员工进行正念自我训练的干预。在 time2，B 组员工为 A 组的控制组，我们比较相对于 B 组而言，A 组在 time2 和 time1 之间的情绪反应、偏差行为和绩效的差异是否更大，以此考察正念训练的干预作用。同理，在 time3，A 组为 B 组的控制组，我们比较相对于 A 组而言，B 组在 time3 和 time2 之间的情绪反应、偏差行为和绩效的差异是否更大，同时通过 A 组在 time3 和 time2 的数据比较来考察正念训练干预作用的长期效应。

3.2 研究模块二：上司正念对其辱虐管理行为的预防作用

研究目的：该模块的主要目的是检验上司正念能否有效抑制其辱虐管理行为。即上司的正念与员工知觉到的辱虐管理呈负相关。

研究内容：为了验证上述假设，本项目拟通过 2 个子研究，采用日志法、干预实验等研究方法对上述假设进行检验。子研究 2a 旨在通过日志研究探索上司正念对其辱虐管理行为的影响。由于特质正念相对来说比较稳定，而状态正念随着时间的变化而呈现出一定的波动性，因此，本子研究拟参照 Hulsheger 等(2013)和 Courtright 等(2016)的研究范式，通过对企业内基层主管实施两种测量方案，事先让主管完成其个人特质正念的问卷调查以及对其管理实践中的辱虐管理行为进行自我评估。一周之后通过经验样本法（experience sampling method）来对其日常工作中状态正念及辱虐管理行为进行为期 10 天（2 个工作周）测量，考察上司的特质正念与状态正念对其实际工作中所展现的辱虐管理行为的抑制作用。

为了明确上司正念与其辱虐管理行为减少间的因果关系，并进一步探讨上司正念是否通过减少辱虐管理行为影响员工的情绪、偏差行为和绩效，拟通过子研究 2b 来检验上司的正念训练对其辱虐管理行为的抑制作用，并检验上司正念训练之后，员工的情绪、偏差行为和绩效的改变情况。本子研究拟采用实验组控制组前后测设计，分三个时间段（time1，time2 和 time3）进行测试，在 time1 对实验组与控制组完成前测，之后对实验组的上司进行为期 8 周的正念训练，到达 time2，此时实验组与控制组完成第一次后测，6 个月到达 time3，实验组与控制组完成第二次后测。每次测量皆对实验组和控制组采用上下属配对员工进行测量，上司对下属员工的绩效、偏差行为进行评估，而员工对上司的辱虐管理、个人的情绪状态进行评估。一方面比较实验组与控制组下属员工在知觉到的辱虐管理上的差异，以此考察上司的正念训练干预是否减少了辱虐管理行为的发生；同时比较分析实验组与控制组前后测中员工的情绪反应、偏差行为和绩效的差异，以此考察上司正念训练是否进一步影响了员工的情绪、行为反应和绩效状况。

4 理论构建与创新

自我调节理论认为，有效的人类功能需要有超越原始欲望和习惯行为的能力，使个体的行为符合社会大众的期望和准则。自我调节强调个体有能力去改变他们的行为，认为个体为了在行为上与其长远目标保持一致（例如，与他人保持良好的关系或保持良好的绩效）而有能力和动机去控制其欲望和冲动（例如，报复那些侮辱他的人）(Vohs & Baumeister, 2016)。

当自我调节能力受损时，个体会忽视他们行为的长远意义而屈从于他们的欲望和冲动(Milyavskaya, Inzlicht, Hope, & Koestner, 2015)。

遭受了上司辱虐对待的员工之所以产生心理紧张、敌对等情绪反应，在行为上做出报复上司、工作退缩以及降低其绩效表现，是由于员工习惯性地以过去或将来可能出现的情况作为参照来对上司的辱虐管理进行相应的解释与评估。这会使个体“反刍”曾经遭受辱虐对待的体验及相应的负性情绪，导致其自我调节能力受损，进而出现紧张、恐惧或敌对，行为上更多受到冲动性欲望的支配，进而出现报复主管或社会退缩等冲动性行为，同时也会限制其绩效的提升(Oh & Farh, 2017; 李爱梅 等, 2013)。而正念可以使个体将自我与内部体验、外部刺激进行有效的分离，降低个体习惯性反应倾向，让个体将注意力聚焦在当下，更少地做出反刍的思维(Sutcliffe et al., 2016)。因此，在面对辱虐管理这一典型负性刺激时，正念状态的员工会对上司的辱虐管理持不批判的接纳态度，将上司的辱虐对待当作客观的存在，不会对其进行评价性的解释，降低了个体自我保护的自动化情绪和行为反应。此外，在完成任务的过程中，较少对上司辱虐对待的行为进行分析，而将注意力聚焦在当下的任务，从而保证任务的完成。综上，在遭受了上司辱虐对待时，正念高的员工更少体验到心理紧张、敌对等负性情绪，更少做出报复上司、工作退缩等行为，其个人的绩效也会较少受到影响。

同样，辱虐管理对上司而言也非一种适应性的行为。上司之所以针对下属做出辱虐管理行为，很大程度上是由于其个人的自我调节受损进而导致行为自我控制失败，最终使冲动的欲望占据了主导优势(Yam et al., 2016)。为了实现长期有效领导的目标，主管必须对冲动性的欲望进行有效的控制，而正念给上司有效控制冲动性欲望提供了契机。正念状态使得个体能够更精确地管理与自我相关的信息，使其对潜在的冲动行为和长远目标之间的冲突进行有效的监控(Verdorfer, 2016)。因此，在与下属互动的过程中，即使是面临压力性的刺激，如困难的任务、下属绩效较低、睡眠质量较差等，上司的正念状态能够使其对外部的刺激以及内部冲动情绪有着更好的注意和觉知，使其对自身的行为有着更高的自我控制，降低其做出贬低、辱骂下属等冲动性行为。也就是说上司的正念状态会有效地降低其辱虐管理行为的发生。

本项目的结果将有助于回答两个关键的科学问题。第一，基于自我调节的视角，员工正念是否会缓解上司辱虐管理对员工情绪、偏差行为和绩效的负性影响。具体表现为，员工短暂的正念冥想训练所激发的状态正念是否即时缓解其在辱虐管理情境下的负性情绪反应和偏差行为倾向？员工保持正念的能力(即特质正念)是否调节上司辱虐管理对员工情绪反应、偏差行为和绩效的影响？员工的正念自我训练是否能够有效地提升其自我调节能力，进而有效缓解上司辱虐管理对其的负性影响？第二，基于自我调节视角，探讨上司正念是否会抑制其辱虐管理行为。即上司的特质正念和日常生活中不同时间点的正念水平（状态正念）是否会影响其辱虐管理行为的发生频率？上司的正念训练在降低辱虐管理行为发生之后是否会进一步改善员工的情绪、偏差行为和绩效。

本项目的特色和创新点体现在如下几个方面。首先，为员工有效应对上司的辱虐管理提供了新的视角。本项目在前人研究的基础上，从员工自我调节的视角，探讨特质正念、状态正念和正念训练在应对上司辱虐管理中所起到的作用，以期望正念训练这一有效提升员工自我调节能力的方法可以作为组织内员工应对上司辱虐管理的有效手段之一，可以丰富现有的辱虐管理研究内容。

其次，为组织有效预防上司的辱虐管理行为提供了新的方向。然而，少有研究者积极响应了这一号召。本项目积极响应了这一号召，以自我调节理论为基础，探讨上司的特质正念、状态正念与正念训练对上司辱虐管理行为的抑制作用，以期验证正念训练在抑制上司辱虐管理行为上的有效性，为组织和管理者采取有效的干预措施去抑制组织内的辱虐管理现象提供了一定的基础，进一步丰富了辱虐管理预防的研究。

再次，本研究依据自我调节理论，同时从员工和上司两个视角来探讨辱虐管理的应对及

预防，有机地将辱虐管理的应对和预防纳入到了同一个理论框架之下，有效地补充了以往研究对辱虐管理应对和干预研究的不足。在研究方法上，本项目突破了以往的多以问卷调查的不足，引入了真实验设计与准实验设计的方法来进一步揭示变量之间的因果关系。在实践上，本项目提出了正念应对与预防辱虐管理的实际可操作的干预方案，可以直接为组织和员工提供可行的操作方案。

参考文献：

段文杰. (2014). 正念研究的分歧：概念与测量. *心理科学进展, 22*(10), 1616–1627.

李爱梅，华涛，高文. (2013). 辱虐管理研究的 "特征-过程-结果" 理论框架. *心理科学进展, 21*(11), 1901–1912.

刘军，吴隆增，林雨. (2009). 应对辱虐管理：下属逢迎与政治技能的作用机制研究. *南开管理评论, 12*(2), 52–58.

龙立荣，刘亚. (2004). 组织不公正及其效果研究述评. *心理科学进展, 12*(4), 584–593.

严瑜，张振嘉. (2017). 组织公平在多层辱虐管理中的角色:基于道德排除理论的多视角分析. *心理科学进展, 25*(1), 145–155.

张静，宋继文，王悦. (2017). 工作场所正念：研究述评与展望. *外国经济与管理, 39*(8), 56–70.

Barber, L. K., Taylor, S. G., Burton, J. P., & Bailey, S. F. (2017). A self-regulatory perspective of work-to-home undermining spillover/crossover: Examining the roles of sleep and exercise. *Journal of Applied psychology, 102*(5), 753–763.

Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). "You wouldn't like me when I'm sleepy": Leaders' sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal, 58*(5), 1419–1437.

Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology, 31*(1), 296–311.

Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., & Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development, 35*(8), 1056–1078.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of personality and social psychology, 84*(4), 822–848.

Collins, M. D., & Jackson, C. J. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly, 26*(3), 386–401.

Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W., & Colbert, A. E. (2016). My family made me do it: A cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal, 59*(5), 1630–1652.

Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual Review of Psychology, 68*, 491–516.

Eby, L. T., Allen, T. D., Conley, K. M., Williamson, R. L., Henderson, T. G., & Mancini, V. S. (2019). Mindfulness-based training interventions for employees: A qualitative review of the literature. *Human Resource Management Review, 29*(2), 156–178.

Frieder, R. E., Hochwarter, W. A., & DeOrtentiis, P. S. (2015). Attenuating the negative effects of abusive supervision: The role of proactive voice behavior and resource management ability. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 821–837.

Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. e., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In A. Joshi, J. Martocchio, H,

Liao (Eds), *Research in personnel and human resources management: Vol. 30:* (pp. 115-157). Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.

Gonzalez-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. (2016). Defeating abusive supervision: Training supervisors to support subordinates. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(2):151–162.

Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of management, 42*(1), 114–142.

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 264–280.

Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support. *Applied Psychology, 58*(2), 233–256.

Hülsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied psychology, 98*(2), 310–325.

Jamieson, S. D., & Tuckey, M. R. (2017). Mindfulness interventions in the workplace: A critique of the current state of the literature. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(2), 180–193.

Kiburz, K. M., Allen, T. D., & French, K. A. (2017). Work–family conflict and mindfulness: Investigating the effectiveness of a brief training intervention. *Journal of Organizational Behavior, 38*(7), 1016–1037.

Lange, S., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2018). Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 49*(2), 139–147.

Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., & Keeping, L. M. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal, 57*(1), 116–139.

Lian, H., Lance Ferris, D., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 41–52.

Liang, L. H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., Lian, H., & Keeping, L. M. (2018). The dimensions and mechanisms of mindfulness in regulating aggressive behaviors. *Journal of Applied psychology, 103*(3), 281–299.

Liang, L. H., Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., & Keeping, L. M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model. *Academy of Management Journal, 59*(4), 1385–1406.

Lin, S. H., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied psychology, 101*(6), 815–830.

Lomas, T., Medina, J. C., Ivtzan, I., Rupprecht, S., Hart, R., & Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: An inclusive systematic review of the empirical literature. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(4), 492–513.

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management, 43*(6), 1940–1965.

Mawritz, M. B., Dust, S. B., & Resick, C. J. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied psychology, 99*(4), 737–747.

Milyavskaya, M., Inzlicht, M., Hope, N., & Koestner, R. (2015). Saying “no” to temptation: Want-to motivation improves self-regulation by reducing temptation rather than by increasing self-control. *Journal of personality and social psychology, 109*(4), 677–693.

Nandkeolyar, A. K., Shaffer, J. A., Li, A., Ekkirala, S., & Bagger, J. (2014). Surviving an abusive supervisor: The

joint roles of conscientiousness and coping strategies. *Journal of Applied psychology, 99*(1), 138–150.

Oh, J. K., & Farh, C. I. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time. *Academy of Management Review, 42*(2), 207–232.

Olafsen, A. H. (2017). The implications of need-satisfying work climates on state mindfulness in a longitudinal analysis of work outcomes. *Motivation and emotion, 41*(1), 22–37.

Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness, 5*(1), 36–45.

Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S., & Ekkirala, S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness, 8*(3), 707–716.

Slutsky, J., Chin, B., Raye, J., & Creswell, J. D. (2018). Mindfulness training improves employee well-being: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 139–149.

Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 55–81.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261–289.

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 123–152.

Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied psychology, 95*(6), 1009–1031.

Verdorfer, A. P. (2016). Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors. *Mindfulness, 7*(4), 950–961.

Vich, M. (2015). The emerging role of mindfulness research in the workplace and its challenges. *Central European Business Review,* (3), 35–47.

Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2016). Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications. New York: Guilford Publications.

Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: Tthe mediating role of emotional exhuastion. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(1), 38–53.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, *26*(5), 763–774.

Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management, 18*(1), 5–23.

Yam, K. C., Fehr, R., Keng-Highberger, F. T., Klotz, A. C., & Reynolds, S. J. (2016). Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision. *Journal of Applied psychology, 101*(2), 292–301.

Yu, L., & Zellmer-Bruhn, M. (2018). Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining. *Academy of Management Journal, 61*(1), 324–347.

The role of mindfulness in coping with and preventing abusive supervision

SHEN Chuangang[1,2]; YANG Jing[3]; HU Sanman[1,2]; HE Peixu[1,2]; LI Xiaoxin[4]

(1 Chinse Busines Research Institue, Huaqiao University; 2 Business School of Huaqiao University;

3 College of Tourism, Huaqiao University; 4. Center of Mental Health Education, Huaqiao University)

Abstract: Abusive supervision, as a typical example of negative leadership, has significant effects on employees' mentality, behavior, and performance. Therefore, how to address and prevent abusive supervision has become a crucial topic in both academic and business discourse. Based on self-regulation theory, the current project aims to investigate the coping effects of employees' mindfulness on the negative influence of abusive supervision and explore the preventative effects of supervisors' mindfulness on their abusive behavior. Specifically, the project will test the moderation of employees' mindfulness and a mindful-based intervention on the relationship between abusive supervision and employees' negative emotion, deviance behavior, and performance; data will be collected through a situational experiment, a questionnaire investigation, and an intervention experiment. Furthermore, a diary study will be conducted to examine whether supervisors' mindfulness can restrain their abusive behavior in the workplace, and a supervisor mindful-based intervention will consider the upper preventative effect and will explore any follow-up effects on subordinates' emotion, deviance behavior, and performance. The findings of this project will improve the understanding of the role of mindfulness in abusive supervision research, promote research on coping with and preventing abusive supervision, and serve as references for organizational practices.

Key words: abusive supervision; mindfulness; negative emotion; deviance behavior; performance